



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEATROOT

JOÃO MANUEL FRIAS GUERREIRO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEATROOT

JOÃO MANUEL FRIAS GUERREIRO

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA ANA SARA DORES
MARTINS GONÇALVES**

OUTUBRO - 2019

RESUMO

Com o presente projeto pretende-se desenvolver o primeiro plano de marketing para a Beatroot - empresa criada no segundo semestre de 2018 que está a desenvolver uma marca, com o mesmo nome da empresa, de produtos vegan ultracongelados em Portugal. Tendo em consideração que a empresa está em início de atividade, a sua principal preocupação é, neste momento, conhecer os seus potenciais consumidores e os seus comportamentos de compra.

O trabalho terá um carácter exploratório e seguirá uma abordagem dedutiva. A escolha do método será a de métodos mistos: a primeira fase consistirá num estudo exploratório qualitativo onde se pretende, através da realização de dois *focusgroupes* de duas entrevistas em profundidade, a compreensão do comportamento do consumidor e quais as suas motivações e hábitos alimentares; a segunda fase será composta por um estudo quantitativo, através da realização de questionários *online* com o suporte da plataforma Qualtrics, onde se pretende consolidar os conceitos testados da análise qualitativa.

Espera-se alcançar com este projeto contribuições relevantes para a Beatroot, nomeadamente a delineação de uma estratégia adequada ao público-alvo definido, bem como a identificação dos aspetos motivacionais que levam à compra. É também expectável que com este trabalho, se contribua cientificamente para a área nomeada, bem como para outras empresas emergentes semelhantes à Beatroot.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Comportamento do Consumidor; Motivação de Compra; Vegetarianismo; Restauração.

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop the first marketing plan for Beatroot, which was created in the second half of 2018. This company is developing a brand, with the same name, of deep-frozen vegan products in Portugal. Considering that the company is in its early stages, its main concern at the moment is to understand who are its potential consumers as well as their buying behaviors.

This work will be exploratory and will follow a deductive approach. The choice of method will be that of mixed methods: the first phase will consist of a qualitative exploratory study where, through the realization of two focus groups and two in-depth interviews, the understanding of consumer behavior and its motivations and eating habits will be achieved; the second will be composed of a quantitative study, through online questionnaires with the support of the platform Qualtrics, for the consolidation of the tested concepts of qualitative analysis.

This project is expected to have relevant insights for Beatroot, notably the delineation of an appropriate strategy to the defined target audience, as well as identifying the motivational drivers that may lead to the purchase. It is also expected that this work will contribute scientifically to the named area, as well as to other emerging and similar companies.

Keywords: Marketing plan; Consumer behavior; Buying motivation; Vegetarianism; Restoration.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, a professora doutora Ana Sara Gonçalves, que sempre se mostrou disponível para me ajudar na elaboração deste trabalho.

Obrigado aos meus pais, em especial à minha mãe, por todo o apoio dado ao longo do processo.

Obrigado à entidade patronal onde trabalho, AMINT, pela flexibilidade horária para concretização deste trabalho final de mestrado.

Obrigado aos meus amigos, em especial à Inês pelas sessões de trabalho conjuntas.

Muito obrigado!

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do Tema Teórico	1
1.2. Enquadramento Setorial	1
1.3. Objetivos do Projeto.....	2
1.4. Estrutura do Projeto	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Planeamento de Marketing	2
2.1.1. Conceito de Planeamento de Marketing	2
2.1.2. Estrutura de um Plano de Marketing	4
2.2. Comportamento do Consumidor.....	6
2.3. Tendências de Consumo Sustentáveis.....	7
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	9
4. METODOLOGIA	10
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo	10
4.2. Estratégia de Investigação	11
4.3. Métodos de Recolha de Dados	11
4.4. Análise dos Dados Recolhidos.....	12
5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEATROOT.....	13
5.1. Análise da Situação da Beatroot.....	13
5.1.1. Visão e Valores Empresariais.....	13
5.2. Diagnóstico Empresarial.....	13
5.2.1. Análise Macroestrutural.....	13
5.2.2. Análise Externa Micro	17
5.2.3. Análise Interna	19
5.3. Prognóstico de Marketing Operacional	25
5.3.1. Análise SWOT	25
5.3.2. Segmentação, <i>Targeting</i> , Posicionamento	25
5.3.3. Vantagens Competitivas	28
5.4. Definição de Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing	29
5.4.1. Objetivos de Marketing.....	29

5.4.2. Estratégias de Marketing.....	29
5.5. Estratégias de Marketing-Mix.....	29
5.5.1. Estratégia de Produto	29
5.5.2. Estratégia de Preço	30
5.5.3. Estratégia de Distribuição	30
5.5.4. Estratégia de Comunicação	31
5.6. Calendarização, Orçamento e Controlo	32
5.6.1. Calendarização	32
5.6.2. Orçamento	33
5.6.3. Implementação e Controlo	34
6. CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
7. ANEXOS	39
7.1. Anexo I- Entrevista Pessoal à Fundadora.....	39
7.2. Anexo II- Guião do <i>Focus Group</i>	39
7.3. Anexo III- Questionário <i>Online</i>	39
7.4. Anexo IV- Caracterização da Amostragem.....	43

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela I – Quadro de Referência	9
Tabela II- Concorrência	19
Tabela III- Análise SWOT	25
Tabela IV- Variáveis de Segmentação.....	26
Tabela V- Segmentação Proposta.....	27
Tabela VI- Público-Alvo Proposto	28
Tabela VII- Calendarização.....	33
Tabela VIII- Orçamento.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Tema Teórico

Aquando da escolha do formato e tema deste trabalho final de mestrado, optou-se pela realização de um projeto, por dar uma ênfase maior a uma vertente prática. Após a decisão do formato, pretendeu-se que a escolha incidisse sobre uma área com interesse para o aluno, definindo-se assim como área de estudo a alimentação vegetariana e saudável. O arranque do desenvolvimento deste trabalho coincidiu com o nascimento de uma empresa portuguesa de produtos vegan ultracongelados – a Beatroot. A escolha de trabalhar com a Beatroot surgiu de forma orgânica, numa tentativa de a ajudar nesta fase inicial de “vida”, através da construção do seu primeiro plano de marketing estruturado e organizado. Considera-se também relevante a realização deste trabalho devido ao aumento do consumo de produtos vegetarianos que Portugal tem vindo a presenciar (Nielsen, 2016).

1.2. Enquadramento Setorial

A Beatroot é uma empresa portuguesa de produtos alimentares vegan ultracongelados, criada no início do segundo semestre de 2018. Esta empresa escolhe internamente os fornecedores com quem decide trabalhar, desenvolvendo também as receitas dos seus produtos, que são maioritariamente hambúrgueres. A produção e distribuição do produto são feitas através de empresas subcontratadas. Poderão ser encontrados mais detalhes no ponto 5.2.3. deste trabalho.

Nos últimos anos, o sector da alimentação sustentável e saudável encontra-se em crescimento. Segundo a Nielsen (2016a), 88% dos portugueses inquiridos afirmou que estaria disposto a pagar mais pela sustentabilidade, 86% pagaria preços mais elevados por produtos orgânicos ou 100% naturais.

Segundo a Euromonitor (2017), em 2016 o mercado sustentável valia 61.4M€ e apresentou um crescimento de 4.8% de 2015 para 2016. Estima-se que cresça a uma taxa média de 4,2% ao ano até 2021.

1.3. Objetivos do Projeto

Este projeto tem como grande objetivo a criação e desenvolvimento de um primeiro plano de marketing profissional para a Beatroot para o ano de 2020, com especial foco no aumento de notoriedade e imagem de marca. Para isso, será necessário definir estratégias e desenvolver táticas para que a comunicação seja eficaz e aumente a notoriedade da Beatroot. Consequentemente, o projeto tem como objetivo responder às seguintes perguntas de investigação:

- Que estratégias e táticas serão abordadas pela empresa de forma a chegar ao seu público-alvo?
- Quais os aspetos motivacionais relevantes na escolha de produtos alimentares congelados?

1.4. Estrutura do Projeto

O projeto está dividido em seis distintos capítulos: a introdução, a revisão de literatura, o quadro de referência, a metodologia, o plano de marketing e as conclusões. No final também abrange as referências bibliográficas e todos os anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planeamento de Marketing

2.1.1. Conceito de Planeamento de Marketing

Segundo Westwood (2016) o planeamento de marketing é um processo complexo usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos para atingir os objetivos de marketing. Este planeamento é usado para segmentar mercados, identificar posicionamentos, prever o tamanho do mercado e, por fim, planear uma participação viável no mesmo, dentro de cada segmento. Para além disso, o processo de planeamento vai ajudar a empresa a otimizar os seus recursos na identificação das oportunidades de mercado, vai incentivar o espírito de equipa e a identidade da empresa e orientar a empresa no sentido da concretização dos seus

objetivos corporativos. Westwood (2016) refere ainda que este planeamento é um processo interativo e que pode ser revisto e reformulado à medida que for sendo implementado.

Na perspetiva de McDonald (2008) o principal objetivo de um planeamento de marketing centra-se na identificação e criação de vantagens competitivas. Define planeamento de marketing como a aplicação planeada dos recursos de marketing para atingir os seus objetivos. Tendo em conta a complexidade e a rápida evolução do mercado e do setor tecnológico, McDonald sublinha a importância de uma abordagem disciplinada e sistemática do mercado. Defende ainda que todos os níveis de gestão estão envolvidos no processo e que a inteligência resultante vem do mercado e não de profissionais com pouco, ou nenhum, envolvimento operacional.

Kotler e Armstrong (2011) afirmam que o marketing é o departamento que mais lida com os consumidores, sendo destinado a gerir os relacionamentos lucrativos com os clientes. Definem marketing como o processo em que as empresas criam valor para os consumidores e criam relações fortes com os mesmos para que, no fim, os clientes retribuam o valor de volta para a empresa. Segundo Kotler e Armstrong (2011), o marketing já não se restringe ao “*telling and selling*”, mas sim à satisfação das necessidades do cliente. Por fim, o marketing tem como objetivo atrair novos clientes (prometendo entregar um valor superior) e manter os clientes atuais (entregando satisfação).

Na visão de Wood (2017) um plano de marketing é um processo estruturado que conduz a um conjunto coordenado de decisões e ações de marketing. Este documento descreve a situação do mercado bem como as estratégias de marketing que servirão de apoio à concretização dos objetivos organizacionais durante um período temporal específico, normalmente um ano. Para além disso, um plano de marketing ajuda a manter o foco nos clientes e a estabelecer os limites tangíveis de cada organização. Tudo isto é possível através do desenvolvimento de uma estrutura que avalia diferentes possibilidades de marketing, considerando clientes e concorrência e definindo metas. Ajuda também a empresa a saber com quem lidar, quando, quanto, onde e o quê. Um bom plano de marketing deve ser dinâmico, antecipar mudanças e incluir diretrizes para como reagir nas relações com o cliente e com a concorrência.

2.1.2. Estrutura de um Plano de Marketing

Greenley, Hooley e Saunders (2004) propõem seis processos chave para a construção de um plano de marketing num ambiente dinâmico. São eles: (1) um gerenciamento proativo com a vontade constante de procurar oportunidades de mercado; (2) uma competição agressiva, desafiando intensamente a concorrência; (3) uma gestão inovadora, desenvolvendo novas ideias para aproveitar novas oportunidades de mercado; (4) uma aprendizagem organizacional, ganhando cada vez mais conhecimento, *insights* e experiência; (5) orientação para o mercado, moldando a própria cultura corporativa e comportamento de gestão em prol da inteligência do mercado; (6) obter flexibilidade no planeamento de marketing através da utilização de confortáveis recursos. Para além disto, Greenley et al. (2004), estabelecem três principais barreiras ao modelo tradicional de um plano de marketing: a primeira centra-se na problemática da falta de incorporação do comportamento de gestão nesses modelos; a segunda trata da lacuna que existe entre a teoria e a prática, referindo que apenas 1/5 das empresas segue um plano de marketing tradicional, mostrando assim alguma inadequação do mesmo; a terceira e última barreira trata da insuficiente coordenação e integração do planeamento de marketing com outros departamentos operacionais.

Já Westwood (2016) defende que um plano de marketing deverá ser constituído por um conjunto de 12 passos: pesquisas de marketing internas e externas, realização da análise SWOT, formular suposições, estabelecer objetivos de marketing e estimar resultados esperados, desenvolver estratégias e planos de ação para os objetivos estabelecidos, definir-se programas e estabelecer-se orçamentos. Por fim, reúnem-se condições para escrever o plano e comunicá-lo, tendo presente a ideia de possíveis alterações e atualizações.

Na perspetiva de McDonald (2008) a estrutura de um plano de marketing assenta em quatro principais fases: a primeira consiste na definição de objetivos, tanto da missão como dos objetivos corporativos; a segunda assenta numa revisão do panorama atual, incluindo uma auditoria de marketing, uma análise SWOT e suposições; a terceira é a etapa da formulação da estratégia, sendo aqui que se estabelecem as estratégias e objetivos de marketing, estimam-se também os resultados esperados e traçam-se planos alternativos; a quarta e última fase é dedicada à alocação dos recursos, à implementação detalhada do plano no espaço de um ano e a respetiva monitorização.

Mais tarde, Browne e Cuddihy (2011) reforçam a ideia de Greenley et al. (2004) e propõem uma reconceptualização do processo de planeamento de marketing tentando ser o mais flexível, adaptável e integrativo possível, sobretudo porque o comportamento do mercado é cada vez mais imprevisível, podendo mudar de direção rapidamente. Como reflexo, alguns profissionais de marketing criam um plano anual semiestruturado e planeiam as suas atividades ao trimestre. Para além disso, Browne e Cuddihy (2011), defendem uma comunicação intra-organizacional vertical e horizontal, sendo considerados movimentos críticos para a fortificação entre vários departamentos, nomeadamente o de vendas com o de marketing. Ao estabelecer um contato próximo e frequente com as vendas (departamento mais próximo do cliente), acreditam que o foco no cliente é maximizado e até mais realista, potencializando assim uma vantagem competitiva crucial.

Já para Wood (2017) um plano de marketing é um processo composto por sete passos essenciais: (1) análise atual da situação interna e externa; (2) pesquisa e análise de mercados e clientes; (3) definir segmentação, público-alvo e posicionamento; (4) definir e orientar os objetivos do plano de marketing; (5) planear as estratégias e suporte; (6) definir um plano de controlo de progresso e performance e por fim (7) implementação, controlo e avaliação do plano.

Kotler e Keller (2016) dividem o plano de marketing em 5 fases: (1) sumário executivo e índice; (2) análise das circunstâncias; (3) estratégia de marketing”; (4) projeções financeiras; (5) controlos de implementação.

Kotler e Armstrong (2011) defendem que um modelo do processo de marketing é constituído por 5 principais fases, sendo que as primeiras quatro são direcionadas para os consumidores e para a construção de uma relação de lealdade e a última fase assenta no valor que os clientes poderão devolver à marca. (1) perceber o mercado, bem como as necessidades e desejos dos clientes, o que inclui estudos de mercados e de consumidores e uma gestão dessa informação; (2) desenvolver uma estratégia de marketing orientada para o consumidor, sendo aqui que se define a segmentação, target e posicionamento; (3) construir um programa integrado de marketing que entregue um valor superior, e é nesta fase que solidifica os 4 p’s; (4) construir relacionamentos lucrativos e entregar prazer ao cliente e, por fim (5) capturar valor dos clientes para poder gerar lucros e capital próprio, o que pode passar por manter os clientes satisfeitos e leais e aumentar a quota de mercado e a carteira de clientes.

2.2. Comportamento do Consumidor

Segundo Solomon, Bamossy, Askegaard e Hogg (2016) o comportamento do consumidor é definido como o conjunto de processos envolvidos quando um indivíduo, ou grupo de indivíduos, usa ou descarta produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer os seus desejos e necessidades. É um processo evolutivo que não se extingue no momento em que o consumidor troca dinheiro por um bem ou serviço. É claro que a troca faz parte do comportamento do consumidor, mas uma visão ampla do processo inclui as questões envolvidas antes, durante e após a compra.

Solomon et al. (2016) afirmam ainda que, em regra, as pessoas escolhem um produto/serviço, lugar ou ideia porque gostam da sua imagem ou porque sentem que, de alguma forma, veem refletida a sua personalidade nesse produto/serviço.

Kotler e Keller (2016) acrescentam ainda a esta definição, que os consumidores são influenciados por três grandes fatores: o fator cultural, sendo aquele que exerce uma maior e mais profunda influência no comportamento; o fator social, referente a grupos de referência (família, amigos, etc.) afetam também o nosso comportamento de compra; por fim o fator pessoal, incluindo todas as características de personalidade, idade, momento de vida, ocupação, circunstâncias económicas, estilo de vida e valores.

Mothersbaugh e Hawkins (2016) apresentam uma definição do estudo do comportamento do consumidor mais ampla que a tradicional: é o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e os processos usados para escolher, proteger, usar e descartar produtos, serviços, experiências ou ideias de forma a satisfazer as suas necessidades, bem como o impacto que esses processos têm no consumidor e na sociedade.

Mothersbaugh e Hawkins (2016) apontam ainda uma mudança crucial no paradigma do comportamento B2C: a comunicação torna-se cada vez mais precisa e com a mira apontada para o público-alvo - “*marketing 4 consumers*” (ao invés de tentar chegar ao máximo público possível, “*marketing 2 consumers*”), tentando conhecer em detalhe o seu cliente e oferecendo aquilo que exatamente ele deseja. Para além disso, com o surgimento das redes sociais, nota-se uma transação significativa de poder dos profissionais de marketing para os consumidores. Estes dois movimentos ajudam a compreender de uma maneira mais clara e precisa o comportamento do consumidor.

2.3. Tendências de Consumo Sustentáveis

Segundo Prothero (1990) o conceito de marketing sustentável surgiu com uma maior expressão em meados dos anos 80, catapultado para a ribalta com o contributo de alguns estudos académicos, que afirmavam que o marketing sustentável estava a crescer a um ritmo acelerado, ao ponto de se avizinhar uma mudança de paradigma.

No entanto, Mintel's (1995) registou subidas muito ligeiras do consumo de produtos sustentáveis desde o início dos anos 90, identificando assim uma lacuna entre a preocupação ambiental dos consumidores e a compra real.

Ao longo dos anos 90, foram vários os autores que solidificaram este comportamento, tais como Wong, Turner e Stoneman (1996) que concluíram que os produtos sustentáveis apenas atingiram um sucesso muito limitado. Apesar de algum crescimento em alguns mercados (como na restauração, turismo e serviços financeiros), o marketing sustentável parecia ter falhado.

Peattie e Crane (2005) justificam o falhanço afirmando que o marketing sustentável não era marketing, nem tão pouco sustentável. Sustentam esse falhanço no pouco envolvimento do consumidor nas grandes decisões estratégicas – não pesquisaram as suas necessidades, desejos e reais motivações. Para além disso, e ainda mais crucial, as empresas estavam focadas na rapidez dos lucros financeiros e apenas adaptaram a sua comunicação, identificando benefícios ambientais nos produtos já existentes, não adaptando o seu portfólio de produtos nem de processos de produção ao marketing sustentável.

Baker (2003) sugere quatro características essenciais do marketing. Peattie e Crane (2005) transportam essas mesmas características sugeridas por Baker (2003) para o contexto específico do marketing sustentável. São elas: (1) a importância do consumidor – perceber as suas necessidades, desejos, crenças, atitudes e conhecimento; (2) uma ênfase numa perspetiva a longo curso – após décadas a enfatizar benefícios imediatos para o consumidor individual, é aqui que se crê um desafio ainda maior na área do marketing sustentável; (3) o uso de todos os recursos da empresa – o marketing sustentável tem que passar por toda a empresa, a abordagem terá que ser holística. As culturas corporativas tradicionais têm que ser adaptáveis; (4) a inovação inerente – ter-se-á que adaptar tecnologias mais avançadas e evoluir radicalmente para uma solução mais verde. A satisfação das necessidades do consumidor poderá passar pelo melhoramento da longevidade dos produtos, pelo aluguer em

vez da compra ou por reduzir o impacto ambiental através de uma melhor solução de descarte do produto.

Peattie (2010) defende que o comportamento do consumidor incide maioritariamente sobre a reciclagem e poupança de energia, mas, na verdade, a sustentabilidade está intimamente ligada a questões económicas e sociais de desenvolvimento sustentável. Esta mentalidade do consumidor poderá atrasar o desenvolvimento sustentável, pois, com estas pequenas ações, o consumidor acredita que está de facto a agir proactivamente para melhorar o meio ambiente.

Acrescenta que são as tecnologias ambientais, sistemas de produção, políticas económicas e iniciativas sociais que desempenham um papel importante na procura da sustentabilidade, mas a sua contribuição é pouco relevante se as mudanças nos padrões e comportamentos de consumo não se alterarem.

Uma das fases com maior relevância no processo de consumo de um produto sustentável prende-se com o descarte do produto após o uso. Peattie (2010) afirma que, de uma forma transversal, os impactos ambientais estão tipicamente associados a produtos de longa duração, como carros ou dispositivos eletrónicos, contudo, o impacto ambiental é também relevante noutro tipo de produtos, nomeadamente produtos alimentares. Peattie (2010) refere que o impacto de produtos alimentares depende de quanto tempo estão refrigerados e a que temperatura, como são cozinhados (micro-ondas, fogão convencional, etc.) e se algum resíduo é produzido (e se for, o que é feito com ele).

De uma forma genérica, Peattie (2010) afirma que o marketing tem dois desafios principais: a curto-prazo considera que os desafios ecológicos e sociais se tornaram influências externas significantes nas companhias e nos mercados. As companhias terão que reagir à mudança das necessidades dos consumidores, a novos regulamentos e a uma nova era social (clima cultural e intelectual da época em que vivemos), o que reflete uma grande preocupação acerca do impacto socioambiental das indústrias. A longo prazo, a procura pela sustentabilidade exigirá mudanças fundamentais no paradigma da gestão que sustenta o marketing, bem como noutras áreas empresariais.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Após a realização da revisão de literatura incidindo sobre definições e estruturas de planos de marketing, comportamento do consumidor, bem como sobre tendências de consumo sustentáveis, desenvolveu-se um quadro de referência representando a estrutura que irá ser adotada na realização do plano de marketing para a Beatroot. Optou-se por se selecionar autores com visões mais tradicionais, como o caso de Kotler, bem como autores com uma visão mais flexível e dinâmica, como Wood, de forma a enriquecer e flexibilizar o trabalho.

Tabela I- Quadro de Referência

Estrutura do plano de marketing	Descrição das fases	Autores selecionados
Objetivos	Visão e valores empresariais	Kotler e Armstrong (2011) Peattie (2010) Wood (2017)
Diagnóstico empresarial	Análise macroestrutural <ul style="list-style-type: none"> Análise política, económica, social, tecnológica e ecológica/ambiental 	Kotler e Keller (2016) Wood (2017)
	Análise externa micro <ul style="list-style-type: none"> Tendências de mercado Comportamento de compra sustentável Concorrência 	Wood (2017) Kotler e Armstrong (2011) Solomon, Bamossy, Askegaard e Hogg (2016)
	Análise interna <ul style="list-style-type: none"> História da empresa, Recursos humanos, financeiros, de clientes, de fornecedores, de distribuição de comunicação, de produto e de preço 	Kotler e Keller (2016)
Prognóstico de marketing operacional	Análise SWOT	Wood (2017)
	Segmentação, <i>Targeting</i> , Posicionamento	Kotler e Armstrong (2011)
	Vantagens competitivas	

Objetivos e estratégias genéricas de marketing	Pressupostos	Wood (2017)
	Objetivos e estratégias genéricas	
Estratégias de marketing mix	Estratégia de produto	Kotler e Armstrong (2011)
	Estratégia de preço	
	Estratégia de distribuição	
	Estratégia de comunicação	
Implementação e controlo	Orçamentação	Wood (2017)
	Calendarização	

4. METODOLOGIA

4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

Este trabalho pretende focar-se sobretudo em dois grandes objetivos: o primeiro, propor um primeiro plano de marketing estruturado/formal, centrado no desenvolvimento da variável estratégica de comunicação e definição de táticas adequadas; o segundo pretende definir quais os aspetos motivacionais que levam à compra de produtos alimentares congelados. É um estudo de carácter exploratório com uma abordagem dedutiva pois pretende iniciar a compreensão de um problema e obter os primeiros *insights* acerca do tópico de interesse, partindo da teoria para a recolha e análise dos dados (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Relativamente ao tipo de estudo, optou-se por uma abordagem de métodos mistos, sobretudo porque é uma abordagem mais rica, sem as fraquezas associadas ao mono método. O projeto passará por uma pesquisa exploratória sequencial – é uma pesquisa com uma fase dupla, em que inicialmente se dá uma abordagem qualitativa, seguida de uma abordagem quantitativa para consolidar/validar os dados recolhidos anteriormente (Saunders, et al., 2012).

4.2. Estratégia de Investigação

Relativamente à estratégia utilizada no presente trabalho, considerou-se a pesquisa direcionada para a ação, que segundo Coghlan e Brannick (2014) e Reason e Bradbury (2008) é *“um processo emergente e interativo de investigação concebido para desenvolver soluções para problemas organizacionais reais através de uma abordagem participativa e colaborativa”*.

Segundo Saunders, et al. (2012) uma pesquisa direcionada para a ação envolve cinco fases: o propósito, o processo, a participação, o conhecimento e as implicações. É um processo que se encontra em constante atualização, podendo ser adaptado à medida das circunstâncias, tendo sempre em conta os objetivos da pesquisa.

4.3. Métodos de Recolha de Dados

Como referido anteriormente, o método de recolha de dados escolhido seguiu uma abordagem mista, sendo utilizados dados secundários e primários, bem como quantitativos e qualitativos, à medida que foram sendo necessários. Relativamente aos dados qualitativos recolhidos optou-se pela realização de dois *focus group* em diferentes momentos do estudo: o primeiro numa fase exploratória de pré-lançamento da empresa, o segundo abordando problemas reais que a empresa enfrenta, nomeadamente temas relacionados com a comunicação; com público com diferentes perfis: portugueses residentes em Portugal com idades compreendidas entre os 22 e os 39 anos, com diferentes estilos de vida e diferentes preocupações alimentares.

Realizou-se também duas entrevistas em profundidade a dois distintos perfis pertencentes ao público-alvo da empresa: uma consumidora que trabalha a tempo inteiro, estuda, tem dois filhos com menos de 10 anos que tenta seguir uma alimentação macrobiótica, por isso, procura soluções alimentares para si e para a família que sejam práticas e rápidas, e ao mesmo tempo saudáveis e equilibradas; e outra consumidora vegetariana de 25 anos, muito preocupada com o ambiente e com a saúde, que tenta seguir a política de desperdício zero. As entrevistas foram feitas em junho de 2018 e julho de 2019 respetivamente, e tiveram a duração de cerca de 50 minutos cada (ver anexo II – guião do *focus group* e entrevista).

Após a recolha de alguns dados relevantes nessa primeira fase, procedeu-se à construção do questionário quantitativo com ajuda da plataforma Qualtrics (anexo III – questionário *online*). O questionário foi disponibilizado a uma amostra não probabilística por conveniência, através de redes sociais como o Facebook (nomeadamente em grupos variados ligados a alimentação saudável, vegetarianismo/veganismo e macrobiótica), Instagram e Twitter, bem como aplicações sociais como o WhatsApp, por isso, considera-se que a amostra é a mais diversificada possível. O questionário esteve ativo e acessível na plataforma Qualtrics durante 10 dias. Os resultados deste questionário ajudaram sobretudo a definir quais as táticas a adotar na construção da estratégia de comunicação.

4.4. Análise dos Dados Recolhidos

Após algum enquadramento e caracterização da amostragem, considerou-se pertinente no decorrer do presente trabalho, a apresentação imediata da análise dos dados recolhidos. Considera-se também que a introdução da análise dos dados neste ponto do trabalho facilita a leitura e fluência do mesmo.

Em termos de caracterização da amostragem do inquérito *online*, o total de respostas foi de 179, mas apenas 137 foram consideradas válidas na análise dos resultados e construção da amostra. Dessas 137, 70.29% eram mulheres e 29.71% eram homens. Os grupos etários com maior representação foram dois: dos 25 aos 44 anos e dos 45 anos aos 54 anos, representando 44.20% e 21.01% respetivamente. Em relação à ocupação, 63.77% afirmam estar empregados por terceiros. Em termos de habilitações literárias, 48.55% dos inquiridos têm a licenciatura e 26.09% concluíram o ensino secundário. Ao nível da distribuição regional, 65.94% pertencem ao distrito de Lisboa e 19.57% ao distrito de Setúbal. Por fim, no que toca a rendimentos mensais, as três faixas de intervalo com maior percentagem são: entre 501€ a 1000€, entre 1001€ a 1500€ e entre 1501€ a 2000€, com 35.04%, 20.44% e 20.44%, respetivamente. A caracterização da amostra pode ser analisada em maior detalhe no anexo IV.

5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BEATROOT

5.1. Análise da Situação da Beatroot

5.1.1. Visão e Valores Empresariais

A Beatroot iniciou a sua atividade no segundo semestre de 2018, tendo lançado a sua primeira marca, também chamada de Beatroot, em julho de 2018. Assume-se como uma empresa com uma visão focada em ajudar a mudar o mundo através da sua filosofia de alimentação, mostrando aos consumidores que é possível comer saudável com prazer, de forma prática, conveniente, sustentável e sem sofrimento animal. Transporta consigo como principais valores: a conveniência, a sustentabilidade, o vegetarianismo, o equilíbrio e a transparência para com os seus clientes.

De facto, Peattie (2010) afirma que a mentalidade dos consumidores tem um impacto significativo na sustentabilidade do planeta. Diz ainda que as pequenas ações, como reciclar ou poupar energia, não são comportamentos suficientes para que o paradigma da sustentabilidade se altere, ainda que os consumidores tenham a crença contrária. Como tal, a Beatroot pretende educar os consumidores, transmitindo noções reais de pegada ecológica e de como diminuí-la, transmitindo informação sobre o tema e alertando consciências.

5.2. Diagnóstico Empresarial

5.2.1. Análise Macroestrutural

Análise Política

Não obstante o ano de 2019 ser um ano de eleições legislativas, o risco político de Portugal mantém-se estável, tal como resulta da análise ao «Mapa de Risco Político de 2019», da Marsh.

Para além da estabilidade política, considera a Marsh, que os riscos económicos também estão a diminuir, devido à queda do desemprego, uma dívida em constante declínio e a prudência fiscal em curso, o que aumenta a valorização e investimentos externos em Portugal.

No que respeita a preocupações ambientais e de sustentabilidade, o Governo tem vindo a adotar políticas que potenciam um uso eficiente de recursos e contribuem para uma eficaz redução na produção de resíduos, como se poderá constatar pela publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro, que promoveu uma utilização mais sustentável de recursos na Administração Pública através da redução do consumo de papel e de produtos de plástico.

No mesmo sentido e pela Lei n.º 76/2019, de 2 de setembro, a Assembleia da República determinou a não utilização e não disponibilização de loiça de plástico de utilização única nas atividades do setor de restauração e/ou bebidas e no comércio a retalho, medida que terá um período transitório, para adaptação das entidades destinatárias, entre um a três anos, conforme o setor de atividade, sendo o prazo mais alargado de três anos para o comércio a retalho.

Ainda no âmbito de medidas legislativas, destacam-se as preocupações sociais relativas às opções alimentares, materializada pela Assembleia da República na Lei n.º 11/2017, de 17 de abril, que estabelece a obrigatoriedade, desde 1 de junho de 2017, da existência de opção vegetariana nas ementas das refeições servidas nas cantinas e refeitórios públicos, em especial as que se encontrem instaladas em unidades integradas no Serviço Nacional de Saúde.

Análise Económica

A situação económica de Portugal vivida até 2014, trouxe muito desemprego e, como tal, o mercado de trabalho ficou bastante competitivo. Mais recentemente, em 2017, segundo a Nielsen (2017), a maioria dos portugueses (51%) já não considerava que Portugal se encontrava em recessão económica. Atualmente, apesar da situação do país parecer continuar a melhorar, a tendência da competitividade no mercado de trabalho prevalece e veio acelerar os ritmos de vida dos portugueses que trabalham cada vez mais horas, de forma a serem mais produtivos e a manterem o seu posto de trabalho, reduzindo o tempo disponível para outras atividades (lazer, tempo para a família, hobbies, etc.). De facto, segundo a OCDE (2018), Portugal está em 19.º lugar no total de 39 países onde se trabalha mais horas (média de 36 horas por semana).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) em publicação de 17 de abril p.p., *“o indicador de atividade económica diminui em fevereiro e indicador de clima económico aumenta ligeiramente em março de 2019”* (INE, 2019).

Segundo o INE (2019) em março de 2019 a confiança dos consumidores cresceu, enquanto que nos países aderentes ao Euro, o sentimento económico diminuiu. Até fevereiro do mesmo ano a atividade económica no nosso país diminuiu, enquanto que o clima económico, até março de 2019, aumentou de forma ligeira.

Quanto ao nível de confiança da evolução da atividade económica portuguesa, dados do Índice ISEG Março 2019, revelam que a confiança relativamente ao aumento da atividade económica do país foi de 34.6, correspondendo a uma subtil subida da confiança face ao valor calculado do mês anterior, tendo sido de 34.5 (ISEG, 2019).

Análise Social

Segundo o INE, Portugal tem aproximadamente 10,3 milhões de habitantes, com cerca de 48% de população ativa (população válida para trabalhar). A população apresenta-se concentrada sobretudo junto à faixa litoral, sendo Lisboa e Porto as áreas com densidades populacionais ativas mais elevadas, pois é onde existem mais oportunidades de emprego (INE, 2017).

Segundo a Nielsen (2018), no final do ano de 2018, o que mais preocupava os consumidores portugueses era encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (29%). Para 24% dos consumidores a saúde também era uma das principais preocupações, assim como o aumento das contas a pagar (19%) e a situação profissional (19%). Neste cenário, o tempo tornou-se um recurso extremamente valioso e por isso os consumidores procuram cada vez mais soluções que lhes permitam poupar tempo no dia-a-dia, de forma a criar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Esta tendência tem potenciado o aumento do consumo de produtos convenientes e práticos. A procura por conveniência reflete-se, não só em produtos fáceis e rápidos de preparar, mas também na necessidade de conveniência do ato de compra. De salientar ainda que a Nielsen (2018) refere, no mesmo estudo, que a categoria que mais cresceu, tendo por base valores como a conveniência foi a categoria dos congelados, crescendo 5%. Segundo o inquérito *online*, 63.33% dos inquiridos compra entre um e quatro produtos congelados por mês, sendo que 61.32% da amostra utiliza esses mesmos produtos

quando tem pouco tempo para a confeção de refeições. Estes dados vieram solidificar as tendências apontadas pela Nielsen (2018) sobre a valorização da rapidez e conveniência.

Segundo a Euromonitor (2018), as melhorias económicas sentidas, os agregados familiares mais pequenos (consequência do crescente envelhecimento da população), o desequilíbrio entre vida social e profissional e o aumento da consciência alimentar do consumidor são todos fatores que ajudam a impulsionar a procura por produtos embalados com alto grau de conveniência. Em 2018, o mercado de alimentos embalados em Portugal manteve uma tendência crescente. Segundo a Euromonitor (2018) a procura de soluções alimentares cada vez mais convenientes vai continuar a ser estimulada pelo enquadramento político, nomeadamente a recessão económica; pela modificação dos hábitos alimentares tradicionais; e pelo aumento do número de pessoas que vivem sozinhas.

Análise Tecnológica

Segundo a Nielsen (2016), a tecnologia veio democratizar o acesso à informação, incluindo informação relacionada com a saúde e bem-estar. Com esta ferramenta, os consumidores estão mais aptos a poder exercer um maior controle sobre a sua saúde e combater problemas futuros. É também com a popularização da tecnologia, que os consumidores exigem, cada vez mais, transparência relativamente ao processamento e venda dos alimentos. Os resultados da Nielsen (2016) refletem isso mesmo: 73% dos entrevistados depositam maior confiança em empresas que se mostram transparentes sobre onde e como os seus produtos foram fabricados, criados ou cultivados. No inquérito *online*, concretizado no âmbito deste trabalho, 55.63% dos inquiridos considera relevante a partilha da origem dos ingredientes.

Análise Ecológica e Ambiental

Relativamente a medidas políticas para uma melhor sustentabilidade ambiental, depois de ter sido criada uma contribuição sobre sacos de plástico leves no valor de 0,10€ no âmbito das medidas da lei da reforma da fiscalidade verde, através da Lei n.º 82-D/2014, de 31 de dezembro, foram aprovadas medidas tendentes à promoção da utilização mais sustentável de recursos e à adoção de soluções circulares na Administração Pública, promovendo, designadamente, a redução do consumo de papel, outros consumíveis de impressão e

produtos de plástico, privilegiando a proteção ambiental, a otimização de processos e a modernização de procedimentos administrativos.

No que respeita aos produtos de plástico, pretende a Assembleia da República com estas medidas que a Administração Pública e o setor empresarial do Estado, de forma progressiva e à medida que haja alternativas viáveis no mercado, adotem medidas de redução do consumo de plástico, visando que as boas práticas, assim instituídas, reforcem o incentivo à inovação tecnológica e dos produtos, motivando os fornecedores e os prestadores de serviços a adaptarem o seu negócio a um paradigma ambientalmente sustentado e de cariz circular, estimulando, inerentemente, uma alteração de comportamentos na sociedade em geral.

5.2.2. Análise Externa Micro

Tendências do Mercado Alimentar

Segundo um estudo realizado pela Nielsen (2016), os dados recolhidos das vendas mostram que existe um movimento transversal aos consumidores no corte de alimentos específicos, sobretudo aqueles que são ricos em gorduras, açúcares ou sódio. Os consumidores estão a querer voltar às origens, através de uma mentalidade focada na simplicidade e em ingredientes básicos, em detrimento do consumo de alimentos artificiais e processados. Mais de metade dos consumidores afirmam evitar ingredientes artificiais, hormonas, antibióticos e organismos geneticamente modificados. Para além disso, a Nielsen identificou nos consumidores um comportamento mais ativo relativamente a cuidados de saúde, incluindo a adoção de dietas nutricionalmente equilibradas para prevenir ou combater problemas de saúde. De facto, segundo o inquérito *online* realizado para este projeto, 53.52% dos inquiridos considera muito relevante a seleção de ingredientes, aquando da escolha de um produto alimentar congelado. Na escolha, são também considerados relevantes outros dois fatores: o sabor e o aspeto, com 50.70% e 35.92%, respetivamente. Considera-se ainda relevante referir que, segundo o inquérito *online*, 77.36% dos inquiridos considera a comunicação do equilíbrio nutricional muito relevante e 78.08% considera importante a divulgação dos ingredientes, se estes forem biológicos.

Segundo o mesmo estudo da Nielsen (2016), 68% dos entrevistados está disposto a pagar mais por alimentos que não contêm alimentos indesejados, o que, na Europa se traduz essencialmente em sabores e cores artificiais e organismos geneticamente modificados. A

Nielsen (2016) frisa um facto curioso: este movimento alimentar assenta sobretudo na preocupação com o impacto a longo prazo de ingredientes artificiais na saúde, e não necessariamente nos benefícios que encontram para a sua saúde. Muitos consumidores definem alimentos saudáveis através daquilo que eles não contêm, e não pelos benefícios que oferecem. E 62% afirmam que a ausência de ingredientes indesejáveis é mais importante que a inclusão de ingredientes benéficos.

De facto, a simplicidade está a tornar-se atrativa, sobretudo na lista de ingredientes: uma curta lista com 100% de ingredientes reconhecidos por todos é fortemente apelativa. Esta crescente consciencialização tem alterado os padrões de consumo e decisões de compra dos portugueses e tem, sem dúvida, revolucionado a indústria alimentar.

Comportamento de Compra Sustentável

Na última década, a filosofia vegetariana tem ganho cada vez mais adeptos um pouco por todo o mundo, e é segundo Solomon, et al. (2016), que entendemos que *“é estimado que cerca de 7% da população mundial seja vegetariana”*. Analisando com um maior detalhe este movimento levado a cabo pelos portugueses, percebe-se que não contraria a tendência mundial. Segundo um estudo realizado pela Nielsen para o Centro Vegetariano, assiste-se a duas alterações nos hábitos alimentares que são consideradas relevantes para este projeto: a primeira aponta para um crescimento do número de vegetarianos em Portugal, sendo que *“quadruplicou em 10 anos, com 1.2 % dos portugueses a não consumirem carne nem peixe atualmente”*; a segunda afirma que *“o consumo frequente de carne e peixe parece ter reduzido, ainda que ligeiramente, na última década (de 79 % para 77% e de 76 % para 70 % respetivamente), o que indica uma tendência de consumo mais ocasional”* (Nielsen, 2017).

Analisando o mercado, consegue entender-se que existe oportunidade para a implementação e crescimento da Beatroot, pelo carácter inovador e moderno que traz ao mercado alimentar vegetariano português e pelas aparentes tendências crescentes de consumo de alimentos vegetarianos.

O movimento de adoção destas tendências sustentáveis é reforçado pelo inquérito *online*, em que 78.48% dos inquiridos considera relevante comunicar a sustentabilidade de uma marca.

Concorrência

Para identificar a concorrência foram consideradas algumas características: produto, notoriedade, variedade e qualidade.

Segundo a Euromonitor (2016) destacam-se alguns canais de venda concorrenciais em Portugal da Beatroot, por venderem produtos biológicos, representados na tabela II.

Tabela II- Concorrência

Tipo de Retalho	Insígnia	Número de lojas (2016)
Retalho Especializado	Celeiro	29
Retalho Especializado	Go Natural	8
Retalho Especializado	Apolónia	3
Retalho Especializado	Amor Bio	2
Retalho Especializado	Miosótis	1
Retalho Especializado	Puro Bio	1
Retalho Especializado	Biocoop	1
Retalho Especializado	Outras*	555
Total Retalho Especializado		600
Grande Distribuição	El Corte Inglés	2
Grande Distribuição	Sonae MC	230
Grande Distribuição	Jerónimo Martins	409
Grande Distribuição	Jumbo	23
Grande Distribuição	Intermarché	241
Grande Distribuição	Lidl	243
Grande Distribuição	Aldi	47
Grande Distribuição	E.Leclerc	22
Grande Distribuição	Mini Preço	538
Total Grande Distribuição		1755
Total Retalho		2355

(*) Mercarias e lojas de produtos naturais de pequena dimensão

Fonte: Euromonitor, 2016

5.2.3. Análise Interna

História da Empresa

A Beatroot é uma empresa portuguesa que lançou uma marca (também chamada de Beatroot) de produtos ultracongelados vegan, biológicos e saudáveis, que se introduziu pela primeira

vez no mercado, e no mercado português, em julho de 2018 com a venda dos seus primeiros hambúrgueres em algumas lojas de pequena dimensão na área da grande Lisboa.

Está sediada no Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), ainda assim, e como todo o trabalho da empresa é *indoor*, pode ser realizado a partir de qualquer lugar com ligação a um computador e internet. A produção e distribuição fica a cargo de empresas subcontratadas.

Desde o início do segundo semestre de 2018, tem vindo a crescer de forma exponencial, aumentando o número de locais de venda, alastrando-se um pouco por Portugal Continental, o número de unidades vendidas em cada local de venda e o portefólio de produtos (para além da variedade de hambúrgueres vendidos inicialmente, lançou uma variedade de falafel);

Vende em 11 insígnias diferentes: Celeiro, Be U, Loja da Horta, Apolónia, Quinta dos 7 Nomes, Bio Mercado, Alecrim aos Molhos, Frescura Bio, Tonsai Bio, Natur Ria, Auchan. Sendo que no Celeiro, Auchan e Apolónia os pontos de venda são múltiplos. Segundo o inquérito *online*, se excluirmos as duas grandes superfícies onde os inquiridos fazem compras (Continente e Pingo Doce, 22.30% e 21.60%, respetivamente), conclui-se que 12.68% dos inquiridos faz compras no Lidl, 7.28% dos inquiridos faz compras no Aldi e 7.28% faz compras no Celeiro.

Em 2020 prepara-se para continuar a crescer, aumentando o seu portefólio de produto, bem como o volume de vendas e de parceiros. Contudo, o grande objetivo da empresa para 2020, será apostar em estratégias de comunicação para que a notoriedade da empresa aumente de forma gradual e consistente.

Recursos Humanos

Atualmente a empresa conta apenas com a fundadora e CEO da Beatroot que acumula as seguintes funções: gestão de encomendas e pagamentos e da quantidade de produção, gestão dos materiais, nomeadamente das embalagens; escolha dos fornecedores e matéria-prima; gestão da comunicação e redes sociais; gestão da carteira de clientes; organização da logística de distribuição.

Ainda assim, conta com algumas ajudas externas e pontuais ao longo do processo: ao nível do produto conta com a colaboração de um chef vegetariano na construção das receitas e um designer que desenvolve as embalagens.

Para o ano de 2020, irá integrar a equipa da Beatroot um novo funcionário que irá exercer as funções de *business development*. Terá à sua responsabilidade a área comercial, a gestão da carteira de clientes e procura de novos, apresentar propostas de produto, fazer gestão de encomendas, estar mais próximo do cliente e ouvi-lo, receber sugestões de otimização, operacionalização de assuntos burocráticos/analíticos (elaborar mapas, perceber como podem crescer, onde estão a gastar mais dinheiro, onde podem poupar, etc.).

Recursos Financeiros

No final de 2018 e com apenas seis meses de negócio, a Beatroot atingiu um total de vendas no valor de 20 mil euros. No primeiro semestre de 2019, as vendas aumentaram mais de 200% face ao semestre anterior, isto deveu-se sobretudo à aposta de novos locais de venda, sobretudo de grandes *players* (cadeia de supermercados Auchan).

Clientes

Devido ao pouco tempo de vida e dimensão da empresa, ainda não foi feito, por parte da empresa, qualquer tipo de estudo de mercado e pesquisa relativamente ao perfil de clientes da Beatroot. Ainda assim, pelo feedback recolhido, quer pelas redes sociais (sobretudo no Instagram), quer nos pontos de venda, deduz-se que o cliente Beatroot é maioritariamente feminino, mulheres com idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, ativas, conscientes e seletivas na sua relação com a alimentação.

Segundo os dados apurados por este estudo no inquérito *online*, 71.34% dos inquiridos tem preocupações alimentares e mudaram, ou estão a tentar mudar, os hábitos alimentares menos saudáveis. Destes, 71.24%, 24.67% ainda considera difícil encontrar soluções saudáveis e práticas no mercado.

Fornecedores

Na escolha interna de fornecedores para a Beatroot considerou-se essencial a reunião de duas condições: o fornecimento da matéria-prima teria de se revelar constante, sem quebras ao longo do tempo e teria que existir a possibilidade de aumentar exponencialmente o fornecimento dessa matéria-prima pelo menos para o quádruplo. Preferencialmente a escolha de fornecedores recairia sobre pequenos produtores locais e nacionais, pois a CEO acredita que refletiria de uma maneira mais fidedigna os valores e posicionamento da marca. Contudo para que se verificassem as condições de fornecimento acima mencionadas, a empresa teve de optar pela escolha de um fornecedor de grande escala – a Próvida. Após a escolha do fornecedor, é a fábrica que se relaciona com ele, que gere o *stock* dos ingredientes e que faz a distribuição do produto.

Distribuição

A distribuição dos produtos da Beatroot é feita através de três canais, todos eles subcontratados e independentes da empresa: a própria fábrica distribui para grandes clientes na área de Lisboa; uma transportadora entrega a outros clientes mais pequenos fora da área de Lisboa e ainda através da subcontratação de um distribuidor que entrega em Lisboa e Zona Oeste (até Leiria).

Embora a relação profissional date de pouco tempo, a relação com a transportadora tem revelado alguns problemas: há pouco profissionalismo, sobretudo porque tem havido trocas regulares de encomendas, perdas de produtos e confusão nas entregas. Para além disso, a margem de lucro para a Beatroot é menor (inferior a 25%) face à margem de lucro retirada com outros canais (cerca de 25%) pois por recolha/cliente, a transportadora cobra um valor fixo de 16€ sem IVA e, para entregar o lote no ponto de venda cobra 24€ sem IVA, ou seja, a empresa gasta por entrega a cada cliente, só no transporte, cerca de 40€ mais IVA. Se cada cliente encomendasse um grande volume de produto, por exemplo no valor de 400€, o desconto aplicado estaria a ser de 10%, valor de desconto aceitável para a empresa, mas, por serem clientes de pequena dimensão, as encomendas são sempre em pequenas quantidades (cerca de 5 caixas, equivalente a cerca de 100€).

Ainda assim, a transportadora cobre todo o território nacional continental e a relação profissional ainda se mantém, para assegurar a carteira de clientes a norte e a sul do país.

Quando possível, privilegia a relação com o distribuidor – embora a margem de lucro seja a mesma, o distribuidor funciona como um cliente – compra um lote de produtos e vai distribuí-los e, desta forma, a Beatroot não tem que gerir encomendas e não gere pagamentos, pois o distribuidor é o cliente direto da empresa e paga no ato da entrega.

Comunicação

A comunicação da empresa considera-se ainda embrionária e insuficiente, com grande margem para evolução, sendo por isso a variável do marketing em que se pretende apostar para 2020. Atualmente o núcleo da comunicação passa por três vias: em primeiro lugar pelas redes sociais, nomeadamente através do Instagram (@beatroot.eatwisely) onde a atividade e interação com os seguidores é frequente. De acordo com o inquérito *online*, 47.48% dos inquiridos considera muito relevante a comunicação através das redes sociais. Em segundo lugar, através do aconselhamento da equipa nos diversos pontos de venda, ajudando a aumentar a sua notoriedade, sobretudo porque, segundo o inquérito *online* realizado, 46.48% dos inquiridos nunca tomou atenção à variedade de oferta dos produtos congelados, mas 20.14% considera importante a comunicação dos produtos no ponto de venda. Em terceiro lugar, através do distribuidor, que divulga e apresenta a Beatroot a cada vez mais possíveis pontos de venda.

Produto

Atualmente a Beatroot dispõe de quatro variedades de hambúrgueres vegan biológicos: Curry On; Heart Beet; Olove You e Lentilicious. Dispõe ainda de uma variedade biológica de falafel.

Todos os produtos são a parte proteica da refeição e funcionam como um substituto da carne ou peixe. Por isso, na sua composição será utilizada sempre uma fonte de proteína vegetal (ex.: grão, feijão, tofu, seitan) e um cereal integral (ex.: arroz integral, millet, quinoa ou aveia) de forma a satisfazer as necessidades nutricionais de quem opta por uma alimentação/refeição de origem vegetal. Todas as receitas são únicas e exclusivas da Beatroot, uma vez que são desenvolvidas internamente e não por terceiros.

Todos os produtos são ultracongelados e têm 360 dias de validade, permitindo uma boa gestão de stocks e minimização de quebras para o distribuidor.

Os 23.94% dos inquiridos no inquérito *online*, que consideram a oferta atual de congelados pouco vasta, sugerem na sua maioria a adição de produtos vegetarianos/vegan e saudáveis, o que reforça a relevância dos produtos da Beatroot.

Preço

Para construir o preço médio dos produtos da Beatroot, têm-se em conta dois fatores: o verdadeiro valor económico, que segundo a Beatroot (2018) é calculado da seguinte forma: True Economic Value – TEV = Cost of the Next Best Alternative + Value of Performance diferencial. Este é o valor que tem em conta os benefícios adicionais que o produto oferece, relativamente a produtos similares e o valor percecionado, este é o valor que o consumidor acha e sente que o produto oferece.

O objetivo da empresa é maximizar o valor percecionado até ao verdadeiro valor económico. Esse valor é difícil de apurar, porque é um valor emocional que vai além das características do produto.

Atualmente, o PVP é variável, dependendo da margem de lucro e da decisão de cada local de venda. Sabe-se que o preço de compra de cada local de venda é também variável: por exemplo, se considerarmos uma unidade de venda (dois hambúrgueres) , o preço pode ir desde os 2.05€ sem IVA, sobretudo para clientes com uma grande margem comercial e comercial (ex.: Celeiro), até aos 2.45€ sem IVA por unidade de venda, para clientes com menos poder de negociação (ex.: Apolónia). No primeiro caso, o PVP por unidade de venda é de 4.89€ e, no segundo caso, o PVP é variável e segundo o inquérito *online*, 60.56% dos inquiridos considera relevante o preço de um produto, pelo que a heterogeneidade de preços consoante os pontos de venda não é aconselhável.

5.3. Prognóstico de Marketing Operacional

5.3.1. Análise SWOT

Tabela III- Análise SWOT

Forças <ul style="list-style-type: none"> • Empresa com uma visão e um propósito em concordância com as tendências atuais. • Forte conhecimento e rede de contactos no mercado a operar. • Grande capacidade produtiva. 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Empresa nova com fraca notoriedade no mercado. • Grande dificuldade em comunicar a empresa e o seu portfólio de produtos. • Dificuldade em replicar receitas artesanais em ambiente industrial.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do ritmo de vida e pressão para se trabalhar cada vez mais horas – procura de soluções mais rápidas e práticas. • Aumento da consciencialização do impacto da alimentação na saúde e consequente alteração dos hábitos alimentares (vegetarianismo/veganismo) • Crescente preocupação com o ambiente e tentativa na redução da pegada ecológica 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • O preço continua a orientar a compra de alimentos. • Falta de perceção sobre o preço <i>premium</i> do biológico. • A generalidade da população ainda não tem consciência sobre os benefícios dos produtos biológicos. • Alguns clientes (os de menor dimensão) não têm arca congeladora nos seus espaços comerciais.

5.3.2. Segmentação, *Targeting*, Posicionamento

Segmentação

A segmentação de mercado envolve agrupar consumidores de um mercado em segmentos menores com base nas semelhanças das suas necessidades, atitudes, comportamentos e outros fatores (Wood, 2017). Neste estudo consideraram-se quatro variáveis de segmentação, que estão representadas na tabela IV.

Tabela IV- Variáveis de segmentação

Variável demográfica	Idade, género, agregado familiar, estado civil
Variável geográfica	Rural/urbano; nacional/global
Variável socioeconómica	Classe social, rendimentos, educação, religião
Variável comportamental/estilo de vida	Atitudes/opiniões; interesses; gostos/preferências

Fonte: Wood, 2017

Variável demográfica – pessoas de qualquer género e estado civil, com idade superior a 22 anos.

Variável geográfica – pessoas que habitem em Portugal Continental.

Variável socioeconómica – classe socioeconómica média/alta, com, pelo menos, licenciatura completa.

Variável comportamental/estilo de vida – com um estilo de vida ativo e saudável, com especial foco para regimes alimentares vegetarianos/vegan.

Subsegmentando a variável comportamental/estilo de vida, definem-se vários perfis interessantes para a Beatroot, dentro de um nicho de mercado que se encontra dentro da categoria “comida conveniente”, e que procura um conjunto e combinação de benefícios adicionais: ser saudável, de origem vegetal e biológico. No quadro infra (tabela V) estão representados os diferentes perfis de clientes considerados segmentos da Beatroot, mantendo em comum a variável comportamental e de estilo de vida.

Tabela V- Segmentação proposta

Naturais Radicais	Têm conhecimento aprofundado sobre alimentação saudável, produtos, ingredientes e os seus benefícios. Valorizam a qualidade do produto, origem e métodos de produção.
Naturais Trendy	Motivados pelo estilo de vida saudável. Informados e atentos às novas tendências. Pioneiros na experimentação de novos produtos e ingredientes.
Naturais Soft	Procuram alternativas mais saudáveis para a sua dieta, mas não querem fazer grandes alterações.
Novos Naturais com filhos	Mães e pais que se preocupam com a alimentação saudável para os filhos e depois acabam por adotar para toda a família.
Intolerantes e saúde funcional	Consumidores com duas intolerâncias principais: glúten e lactose. Estas intolerâncias assumem-se com 2 vertentes distintas: Intolerância diagnosticada e moda.
Diet-Addicts	Consumidores preocupados com a perda de peso e em manter a linha.
Desportistas	Atletas preocupados com alimentação saudável.

Fonte: Beatroot, 2018**Targeting**

Ainda que o objetivo da Beatroot seja a oferta de uma proposta generalista e que agrade, transversalmente, todos os segmentos de público, numa fase inicial de introdução no mercado será apenas considerado o seguinte mercado-alvo (ver Tabela VI).

Tabela VI- Público-alvo proposto

Género	Masculino e Feminino.
Idade	Dos 25 aos 55 anos.
Área de residência	Centros urbanos.
Classe social	A e B (consumidores com maior nível de formação também estão mais informados e conscientes sobre a relação entre alimentação, saúde e sustentabilidade e por isso valorizam mais a qualidade vs. preço).
Vida profissional	Ativa, com, pelo menos, uma licenciatura.
Personalidade	Pessoas ativas, interessadas sobre novas tendências.
Estilo de Vida	Hábitos de alimentação saudáveis e vegetarianos; que privilegiem o biológico e português; praticantes de exercício físico; estilo de vida urbano, agitado e preenchido, com pouco tempo livre – o público-alvo inclui os seguintes segmentos: naturais radicais, naturais <i>trendy</i> e novos naturais com filhos.

Posicionamento

A Beatroot é uma empresa de alimentação saudável que se dirige a pessoas urbanas com uma vida ativa e com necessidade por conveniência que se distingue da concorrência pela qualidade e sabor dos seus produtos, compromisso com a sustentabilidade e educação alimentar.

5.3.3. Vantagens Competitivas

A grande vantagem competitiva com que a Beatroot pode contar prende-se com a entrega de todos os seus benefícios (produto vegetariano, natural e biológico, saudável e cómodo) e que justifica o preço praticado, que se posiciona num patamar superior ao da concorrência. Como visto anteriormente, a naturalidade dos ingredientes é um fator cada vez mais valorizado no consumo alimentar.

5.4. Definição de Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing

5.4.1. Objetivos de Marketing

Os objetivos genéricos de empresa para o ano de 2020 são:

- Aumentar o número de parceiros com quem trabalha, em particular com as empresas Lidl e Aldi;
- Aumentar o volume de vendas em 100% face à faturação de 2019;
- Aumento da notoriedade de marca, através da elaboração de uma estratégia de comunicação detalhada;

5.4.2. Estratégias de Marketing

Serão desenvolvidas estratégias e táticas de marketing para a Beatroot, com especial foco nas estratégias de comunicação e canais de distribuição associados. Ao nível das estratégias utilizadas, serão sobretudo de crescimento e de penetração no mercado, sobretudo com incidência no público-alvo descrito anteriormente. As outras componentes do marketing-mix não irão sofrer alterações estruturais e significativas, nomeadamente ao nível do produto e do preço.

5.5. Estratégias de Marketing-Mix

Após analisar todos os dados recolhidos para este projeto, com especial foco nos dados primários qualitativos e quantitativos, é possível chegar a algumas conclusões para que se possam tecer e construir algumas estratégias de marketing-mix para a Beatroot, de forma a que se atinjam os objetivos propostos para o próximo ano de 2020.

5.5.1. Estratégia de Produto

Sugere-se o desenvolvimento de mais um produto no primeiro semestre no ano de 2020 – almôndegas vegans biológicas congeladas, por exemplo, de feijão com cogumelos shiitake. Desta forma, vai também ajudar a descolar a imagem de ser uma marca apenas de

hambúrgueres e ajuda no posicionamento que se pretende: ser uma marca com soluções que permitam facilitar o dia-a-dia, rápidas de confeccionar e naturais/saudáveis. Consideram-se ainda outras alternativas às almôndegas: croquetes, rissóis ou ainda refeições prontas (ex.: lasanhas; caril de grão; feijoada).

Atualmente a Beatroot já utiliza alguns ingredientes nacionais como o azeite, as algas, os figos e as azeitonas, ainda assim recomenda-se, em 2020, aumentar a relação com produtores nacionais e sobretudo locais através de edições especiais e limitadas com uma aposta forte na comunicação destes produtos. Desta forma, consegue contornar-se os obstáculos anteriormente identificados aquando da impossibilidade de escolha de produtores de menor dimensão e locais.

5.5.2. Estratégia de Preço

O preço deve refletir o posicionamento do produto. Como os produtos da Beatroot se diferenciam pela qualidade num segmento premium, o preço deverá refletir essa qualidade e benefícios adicionais que são entregues ao cliente.

De forma transversal, não estão previstas mudanças radicais na estratégia de preço da Beatroot – a estratégia de preço com os intermediários vai manter-se. A determinação do preço de venda final do produto ao consumidor fica a cargo do ponto de venda, ainda assim, considera-se relevante que a Beatroot comunique a todos os seus pontos de venda um preço de venda recomendado, não sendo um preço vinculativo, a decisão final será sempre tomada pelo ponto de venda.

5.5.3. Estratégia de Distribuição

Para 2020, pretende-se substituir a atual transportadora por três pequenos distribuidores que façam outras zonas do país (sobretudo norte e algarve) e que entreguem em clientes de menor dimensão, de forma a que a margem de lucro e comercial aumente para a Beatroot. Para além disso, como os distribuidores se encontram na posição de clientes da empresa, quanto mais clientes angariarem, maior será o lucro para os próprios. Pretende-se, desta forma, aumentar a carteira de pontos de venda, recomendando-se uma parceria com o Lidl, por se enquadrar

no posicionamento e valores da Beatroot e porque, segundo o inquérito *online*, se excluirmos os grandes *players* (Continente e Pingo Doce), o Lidl é um dos supermercados mais visitados pelos inquiridos (12.68%).

Na zona de Lisboa, sugere-se que a Beatroot avalie a possibilidade, através dos custos, de desenvolver uma logística própria de distribuição aos clientes com grande volume de encomendas, nomeadamente no Jumbo e no Celeiro. Esta possível mudança propõe-se devido à vontade que estes clientes, com maior volume de encomendas, demonstram em negociar preços mais baixos e, caso seja a própria empresa a realizar a distribuição, é possível que o impacto que a mesma terá com a diminuição da margem de lucro seja minimizado.

5.5.4. Estratégia de Comunicação

De facto, a comunicação é a componente do marketing-mix menos desenvolvida e que carece de maior atenção e suporte, uma vez que se considera fundamental para uma empresa recente no mercado a comunicação da sua existência e atividade. Tendo por base os dados apurados qualitativamente e quantitativamente no inquérito online, tem-se como objetivo principal o aumento da notoriedade da empresa através das seguintes táticas:

- realização de eventos mensais (aulas de receitas saudáveis; palestras de alimentação consciente, *showcooking*) em lojas estratégicas, nomeadamente no Celeiro e em lojas de menor dimensão como o Miosótis e Alecrim aos Molhos – é uma forma de divulgação da empresa com um investimento mínimo de capital;
- presença nos festivais de música portugueses, nas feiras e mercados biológicos com uma carrinha-cozinha, a ter início na primavera e até ao fim do verão de 2020. Esta ação implica uma organização e programação maior (aluguer da carrinha, recrutar e formar a equipa, escolher fornecedores de produtos frescos) e com maior antecedência, com início de planeamento em janeiro de 2020;
- criação de um *podcast* sobre alimentação saudável e consciente, com convidados de várias áreas alimentares, que falem de temas práticos e educativos (alimentos para cada estação do ano; alimentação infantil; a importância das algas; etc.) – a criação deste podcast vai ajudar a consolidar a posição e visão da empresa – reeducação dos hábitos alimentares;

- realização de vídeos explicativos acerca do processo de recolha e fabrico dos ingredientes e produtos da Beatroot, tendo como referência os vídeos realizados pela grande cadeia alimentar biológica americana Whole Food, para serem apresentados nas redes sociais, festivais e em eventos de grande escala como o *Web Summit* e outros congressos equivalentes. Esta ação terá ainda mais impacto se a origem dos ingredientes for portuguesa e de pequenos produtores;
- envolver os consumidores nas decisões relacionadas com a criação de novos produtos pedindo sugestões de ingredientes e de produtos aos seguidores no Instagram;
- realização de inquéritos de satisfação aos consumidores, quer online, quer nos pontos de venda;
- envio de *newsletters* mensais aos clientes com curiosidades e dicas sobre alimentação saudável, adequado a cada estação do ano;
- participação em eventos específicos (ex: Organic Eco Market e outras feiras saudáveis e/ou vegetarianas);
- realização de vídeos dos eventos, workshops, palestras, *showcooking*, etc. para partilha nas redes sociais, sobretudo no Instagram e Youtube com o objetivo de partilha do conteúdo da empresa por parte dos utilizadores e desta forma aumentar a vontade de outros seguidores na participação em eventos similares futuros;
- publicações patrocinadas no Instagram;

5.6. Calendarização, Orçamento e Controlo

5.6.1. Calendarização

A calendarização dos objetivos propostos pressupõe um horizonte temporal de 12 meses com início em janeiro de 2020 e término em dezembro de 2020. Em baixo (tabela VII), encontra-se um cronograma com a proposta de implementação das diferentes táticas. O cronograma está dividido por meses e o quadrado preenchido indica o mês de implementação da tática respetiva.

Tabela VII- Calendarização

Marketing-Mix	Táticas	Horizonte Temporal											
		jan./20	fev./20	mar./20	abr./20	mai./20	jun./20	jul./20	ago./20	set./20	out./20	nov./20	dez./20
Produto	Lançamento de um novo produto												
	Lançamento de uma edição limitada												
Preço	Recomendação PVP												
Distribuição	Parceria com Lidl												
	Contratação de três pequenos distribuidores												
	Início da entrega própria das maiores encomendas aos clientes de Lisboa												
Comunicação	Realização de eventos												
	Presença nos festivais, feiras e mercados												
	Criação de um podcast												
	Realização de vídeos explicativos												
	Envolver consumidores nas decisões												
	Inquéritos de satisfação												
	Envio de newsletters												
	Participação em eventos específicos												
	Realização de vídeos destes eventos para partilhar nas redes sociais												
	Posts patrocinados												

5.6.2. Orçamento

Com a calendarização proposta e para que os objetivos deste plano sejam todos cumpridos no prazo proposto, recomenda-se uma alocação orçamental no valor de 40 000€. Este orçamento irá ser dividido pelas três áreas do marketing-mix apresentadas na calendarização. Na tabela VIII poderá ver-se que parcela será alocada para cada área.

Tabela VIII- Orçamento

Marketing-Mix	Estimativa do Investimento (€)	Estimativa do Investimento (%)
Produto	5 000€	12.50%
Distribuição	10 000€	25%
Comunicação	25 000€	62.50%

5.6.3. Implementação e Controlo

A implementação e controlo dos objetivos deste plano de marketing serão feitos de forma mensal, de forma a perceber se os resultados pretendidos obedecem às estratégias e táticas que foram definidas.

Esta monitorização será feita através de alguns indicadores: em primeiro lugar análises de notoriedade de imagem de marca através de medição do número de gostos no Instagram, bem como através de questionários quantitativos; de seguida através de indicadores financeiros, como a evolução das margens de lucro e de crescimento do volume de vendas.

6. CONCLUSÃO

Como foi inicialmente referido, este trabalho teve como objetivo principal o desenvolvimento de um primeiro plano de marketing profissional para a Beatroot, com início em 2020, focando com especial interesse as estratégias de comunicação, de forma a que a empresa se pudesse estabelecer no mercado de forma mais sólida e notória.

Após pesquisa e avaliação, verifica-se que a Beatroot é uma empresa ainda pequena, mas que está inserida num mercado que se encontra a crescer de forma ritmada. Em termos de interesse do público, segundo o inquérito *online* apurou-se que 71.34% dos inquiridos já têm preocupações na escolha de alimentos mais saudáveis nas suas rotinas. Conclui-se que os aspetos motivacionais na escolha de produtos alimentares congelados, tal como já foi abordado no ponto 5.2.2, são sobretudo três: os ingredientes utilizados, o sabor e o aspeto dos produtos.

Embora a preocupação alimentar esteja a aumentar, a oferta de opções saudáveis congeladas parece passar despercebida, sendo que 46.48% dos inquiridos nunca tomou atenção à oferta

de produtos saudáveis congelados. Neste sentido, a concretização das estratégias de comunicação referidas anteriormente considera-se fundamental para o sucesso do plano.

A nível prático, considera-se o presente trabalho bastante relevante, sobretudo por ser o primeiro plano estruturado e organizado da empresa. Poderá ser importante e servir de inspiração para outras empresas emergentes que tenham a mesma visão da Beatroot. Para além disso, os dados recolhidos e aqui analisados poderão ser úteis a outras empresas que trabalham clientes com características semelhantes.

A nível teórico, a área de alimentação saudável e vegetariana é um tema ainda relativamente pouco explorado, recente e em constante desenvolvimento. Considera-se, portanto, este projeto relevante para complementar o conhecimento existente, nomeadamente na área da comunicação de produtos saudáveis e vegetarianos.

O facto de tanto o segmento de mercado de produtos alimentares vegan como a própria empresa estudada serem recentes, traduz-se na existência de ainda pouca informação necessária para realizar uma análise externa micro e uma análise interna mais rica, o que pode ser identificado como uma limitação deste trabalho. Para colmatar esta limitação, optou-se por recolher as informações mais necessárias.

Recomenda-se, para o futuro, a realização de projetos similares, que trabalhem planos de marketing ou de comunicação de empresas sem qualquer tipo de estratégias realizadas e planos definidos, pois é considerado um trabalho desafiante, mas ao mesmo tempo gratificante, pois o impacto do trabalho é real, notório e verdadeiramente passível de ser aplicado.

REFERÊNCIAS

- Baker, M. (2003). *The Marketing Book* (5ª ed). London, UK: Butterworth-Heinemann.
- Beatroot. (2018). Estudo exploratório qualitativo. Informação consultada na própria empresa. Sediada no Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, Portugal.
- Browne, S., & Cuddihy, L. (2011). *Questioning the currency of Marketing Planning today*. 21.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London, UK: Sage.
- Euromonitor. (2016). Grocery retailers in Portugal. Recuperado a 27 de abril de 2019 em: <https://www.euromonitor.com/grocery-retailers-in-portugal/report>.
- Euromonitor. (2017). Health & Wellness in Portugal, 2017. Recuperado a 11 de outubro de 2018, em: <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-portugal/report>.
- Euromonitor. (2018) Packaged Food in Portugal, 2018. Recuperado a 28 de abril de 2019 em: <https://www.euromonitor.com/packaged-food-in-portugal/report>.
- Greenley, G., Hooley, G., & Saunders, J. (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38 (8), 933-965.
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017). População ativa com idade entre 20 e 64 anos. Recuperado a 27 de abril de 2019 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009075&contexto=bd&selTab=tab2.
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2019). Síntese económica de conjuntura. Recuperado a 27 de abril de 2019 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=352381245&DESTAQUESmodo=2.
- Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG] (2019). Índice de confiança do ISEG março 2019. Recuperado a 28 de abril 2019 em: <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=1203391>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. New Jersey/EUA: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. London, UK: Pearson.

- Lei n.º 11/2017, de 17 de abril. Diário da República, 1ª Série, n.º 75. Assembleia da República. Lisboa.
- Lei n.º 76/2019, de 2 de setembro. Diário da República, 1ª Série, n.º 167. Assembleia da República. Lisboa.
- Lei n.º 82-D/2014, de 31 de dezembro. Diário da República, 1ª Série, n.º 252. Assembleia da República. Lisboa.
- Marsh. (2019). *Political Risk Map 2019*. Recuperado a 28 de abril de 2019 em: <https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning*. London, UK: Library of Congress Cataloging-in-Publication-Data.
- Mintel's. (1995). *The Second Green Consumer Report*. London, UK: Mintel Group.
- Mothersbaugh, D., & Hawkins, D. (2016). *Consumer Behaviour Building Marketing Strategy* (11ª ed). EUA: McGraw-Hill.
- Nielsen. (2016). The Nielsen Global Health and Ingredient-Sentiment Survey. Dados para Portugal. Recuperado a 26/04/2019 de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-aug-2016.pdf>.
- Nielsen. (2016a). Global Survey Premiumization 2016. <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2016/consumidores-portugueses-valorizam-produtos-premium/>.
- Nielsen. (2017). Confiança dos Portugueses atinge níveis nunca antes alcançados. Recuperado a 27 de abril 2019 em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2017/consumer-confidence/>.
- Nielsen. (2019). Radiografia do Consumo em Portugal: Portugal dobra média de países mais próximos. Recuperado a 26 de abril 2019 em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/radiografia-do-consumo-em-portugal/>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (2018). *Hours worked*. Recuperado a 29 de abril 2019, de: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm#indicator-chart>.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8 (4), 357-370. Emerald Group Publishing Limited.

- Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. *Annual Reviews of Environment and Resources*, 35, 195-228.
- Prothero, A. (1990). Green consumerism and the societal marketing concept: marketing strategies for the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 6 (2), 87-103.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage Handbook of Action Research* (2ª ed). London, UK: Sage Publications.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2018, de 26 de outubro. Diário da República, 1ª série, n.º 207. Conselho de Ministros. Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhiel, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. London UK: Pearson Education.
- Solomon, R., Bamossy G., Askegaard S., & Hogg, M. (2016). *Consumer Behaviour A European Perspective*. England: Pearson Education.
- Westwood, J. (2016). *How to write a marketing plan* (5ª ed). London UK: Kogan Page.
- Wong, V., Turner, W., & Stoneman, P. (1996). Marketing strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products. *British Journal of Management*, 7 (3), 263-281.
- Wood, M. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning*. Harlow, UK: Pearson Education.

7. ANEXOS

7.1. Anexo I- Entrevista Pessoal à Fundadora

Detalhes da entrevista individual
Cargo ocupado: CEO Dias das entrevistas: 07/04/2018 e 05/08/2019 Duração da entrevista: 1 hora e 30 minutos, 60 minutos, respetivamente
Perguntas da entrevista individual
1- Como e porque nasceu a Beatroot? 2- Qual a missão, posicionamento e valores da Beatroot? 3- Qual o público-alvo da Beatroot? 4- O que distingue a Beatroot da concorrência? 5- Quais os recursos humanos disponíveis? 6- Com que fornecedores trabalha a empresa? Quais as suas características? 7- Como funciona a distribuição? 8- Que estratégia de comunicação adotam? 9- Recolhem opiniões de consumidores? 10- De que recursos financeiros dispõem? 11- Que custos (fixos e variáveis) tem a empresa? 12- Quais diria serem os pontos fortes e fracos da empresa?

7.2. Anexo II- Guião do *Focus Group*

Perguntas realizadas no primeiro <i>focus group</i>
1- Como escolhem e compram os produtos no supermercado para levar para casa? 2- Quando pensam em produtos congelados, o que vos vem à cabeça? 3- Pensando no consumo de alimentos congelados, sentem alguma insatisfação? 4- Pensando neste tipo de produtos, gostaria que partilhassem o que valorizam quando os compram/consomem. 5- Como avaliam o conceito desta empresa de produtos saudáveis e veganos? 6- Como avaliam a embalagem? O que fariam de diferente? 7- Pedia-vos que comentassem o nome. É forte ou mudariam? 8- Estes produtos podem entrar nas vossas vidas? Em que momentos de consumo?
Perguntas adicionais realizadas ao segundo <i>focus group</i>
9- De que forma a Beatroot deve comunicar convosco? Através de que meios? Em que alturas? O que tem de dizer para vos chamar a atenção?

7.3. Anexo III- Questionário *Online*

Sou estudante do mestrado de Marketing do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa) e, no âmbito do meu trabalho final de mestrado, estou a realizar um estudo acerca de hábitos de alimentação saudáveis. A resposta tomará apenas 4 a 5

minutos do seu tempo. Todas as informações obtidas serão confidenciais e anónimas e usadas apenas para fins académicos. Em caso de dúvida ou curiosidade acerca deste estudo não hesite em contactar-me: joaoguerreiro1992@hotmail.com. A sua colaboração é muito importante para o desenvolvimento deste estudo. Obrigado! João Guerreiro

1. Qual o regime alimentar que adota?

Omnívoro	Macrobiótico
Vegan/Vegetariano	Outro. Qual?
Kosher	

2. É o responsável ou corresponsável pelas compras alimentares de sua casa?

Sim	Não
-----	-----

3. Em que locais/supermercados faz a maioria das suas compras?

Pingo Doce	Miosótis	Mercadona
Auchan/Jumbo	Mercearias Locais	Apolónia
Continente	Mini Preço	Amor Bio
Lidl	Aldi	Maria Granel
Celeiro	Intermarché	Outro. Qual?
Go Natural	E.Leclerc	

4. Qual das seguintes frases expressa melhor a sua posição relativamente à alimentação?

- Tenho algumas preocupações, mas não me esforço muito por fazer grandes alterações nos meus hábitos
- Sou preocupado e atento e integro no meu dia a dia novos ingredientes saudáveis
- Tenho preocupação e estou a tentar mudar a minha alimentação, mas acho difícil encontrar soluções saudáveis e praticas no dia a dia
- Sou bastante despreocupado e para mim o mais importante é o prazer que retiro dos alimentos

5. Com que regularidade costuma comprar produtos congelados?

Nunca	Entre 2 e 4 vezes por mês
Entre 0 e 1 vez por mês	Mais de 4 vezes por mês

6. Porque compra e utiliza produtos congelados? Nas seguintes afirmações, selecione a opção que melhor transmita a sua opinião.

	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente
Utilizo quando tenho pouco tempo para preparar refeições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não gosto de cozinhar, e estes produtos facilitam-me o processo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque gosto de utilizar produtos fora da sua época.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma maneira de adquirir produtos que não existem frescos em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Das seguintes afirmações, selecione aquela que melhor transmite a sua opinião.

- Sinto que a oferta de produtos congelados é pouco variada.
- Nunca tomei atenção à variedade da oferta de produtos congelados.
- Sinto que a oferta de produtos congelados é muito vasta, há sempre diversidade.

8. O que sente que falta na oferta de produtos congelados?

(caixa de texto aberta)

9. Na escolha de um produto congelado, indique o grau de relevância de cada um dos seguintes fatores.

	Nada relevante	Pouco relevante	Indiferente	Relevante	Muito relevante
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspecto (cor, textura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingredientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modo de conservação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tabela nutricional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Origem do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Está familiarizado com o termo "*carbon neutral*"?

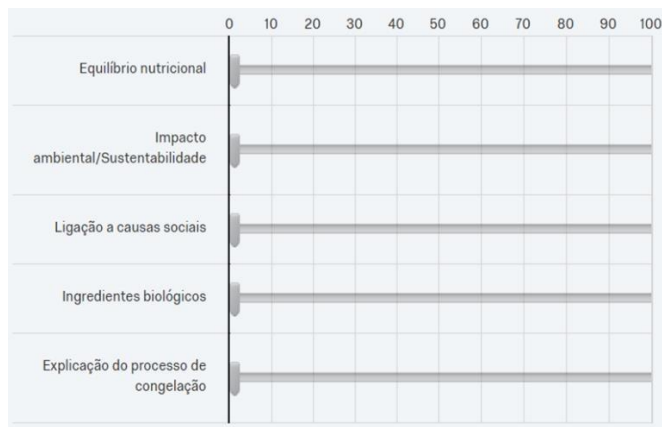
- Sim, sei o que é.
- Não, desconheço.

11. Dos seguintes meios de comunicação, ordene o seu nível de eficácia sendo (1) o mais eficaz e (9) o menos eficaz.

Redes sociais	Rádio
Influenciadores Sociais	Aplicações Móveis
Podcasts	No local de venda (ex. supermercado)
Outdoors	Workshops/Palestras
Televisão	

12. Que influenciadores sociais considera adequados para a divulgação de produtos vegetarianos congelados?

(caixa de texto aberta)

13. Das seguintes hipóteses, classifique a nível de relevância da comunicação (onde 0 é nada relevante e 100 é extremamente relevante) de produtos alimentares congelados.**14. Género**

Masculino

Feminino

Outro

15. Idade

< 18 anos

18-24 anos

25- 44

45-54

55-64

>65 anos

16. Ocupação

Estudante	Desempregado
Empregado por terceiros	Trabalhador-Estudante
Empregado por conta própria	Reformado
Desempregado	Outro

17. Habilitações Literárias

Ensino primário	Licenciatura
Ensino básico	Mestrado
Ensino secundário	Doutoramento
Curso técnico	Outro

18. Distrito

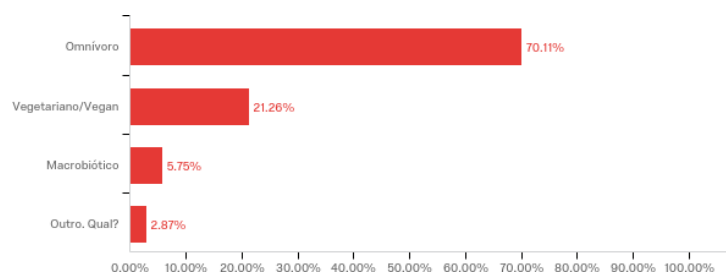
Açores	Évora	Porto
Aveiro	Faro	Santarém
Beja	Guarda	Setúbal
Braga	Leiria	Viana do Castelo
Bragança	Lisboa	Vila Real
Castelo Branco	Madeira	Viseu
Coimbra	Portalegre	Não resido em Portugal

19. Rendimento Mensal

Sem rendimentos	Entre 2001€ a 2500€
Até 500€	Entre 2501€ a 3000€
Entre 501€ a 1000€	Entre 3001€ a 3500€
Entre 1001€ a 1500€	Mais de 3500€

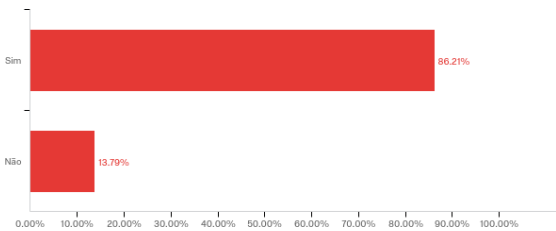
7.4. Anexo IV- Caracterização da Amostragem

1. Qual o regime alimentar que adota?

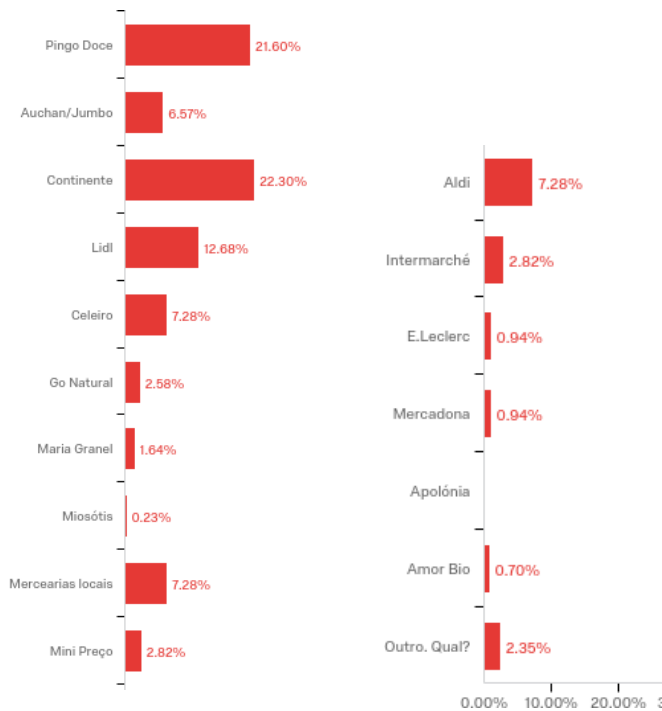


Outros	Percentagem
Flexitariano	0.57%
Pescetariano	0.57%
Sem leitura	1.73%

2. É o responsável ou corresponsável pelas compras alimentares de sua casa?

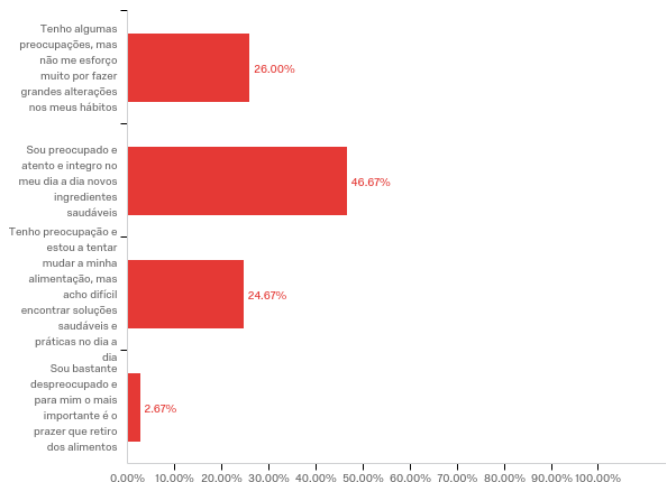


3. Em que locais/supermercados faz a maioria das suas compras?

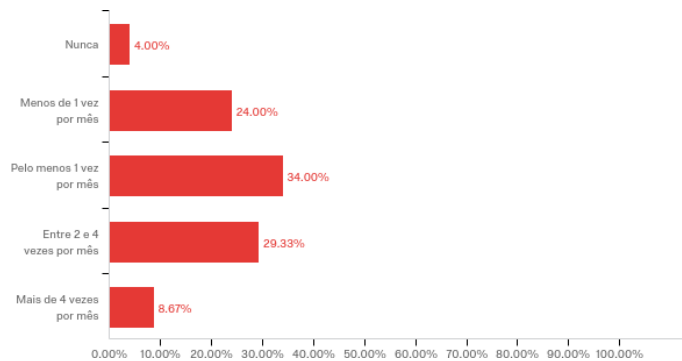


Outros	Percentagem
#Granel	0.23%
Spar	0.23%
Mercado Biológico C. Pequeno	0.23%
Vegana by Tentugal	0.23%
Supercor	0.23%
Suportel	0.23%
Sem leitura	0.97%

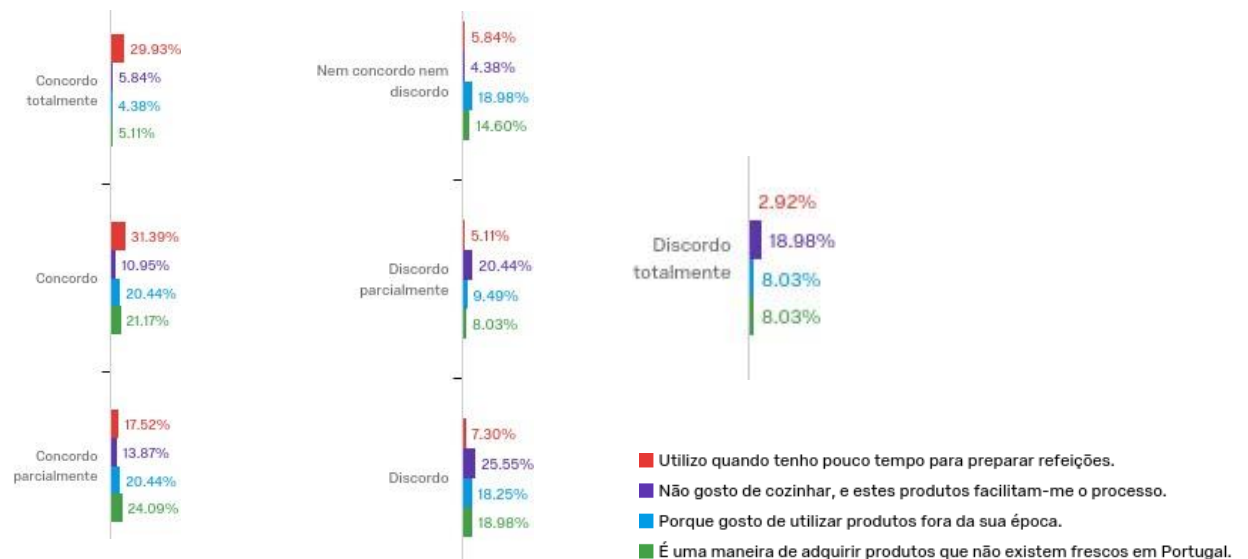
4. Qual das seguintes frases expressa melhor a sua posição relativamente à alimentação?



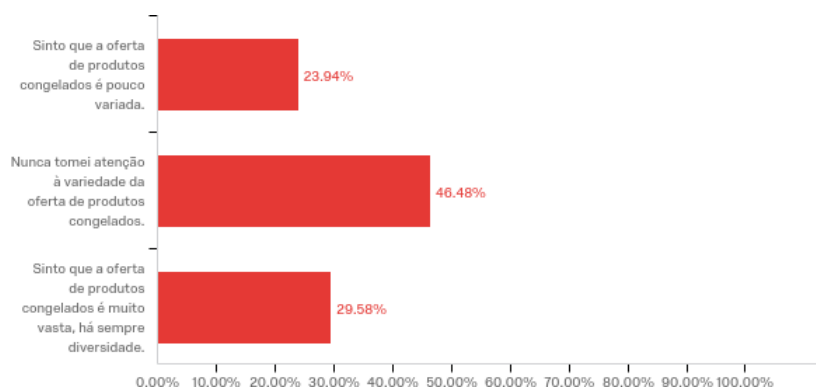
5. Com que regularidade costuma comprar produtos congelados?



6. Porque compra e utiliza produtos congelados? Nas seguintes afirmações, selecione a opção que melhor transmita a sua opinião.



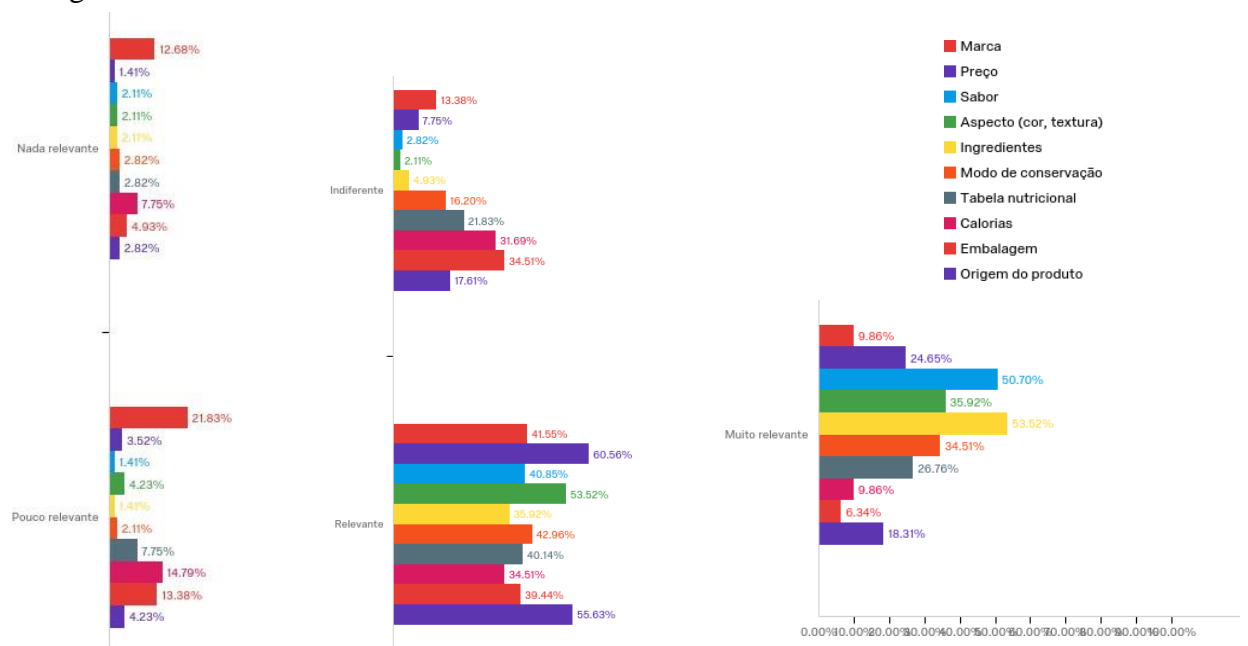
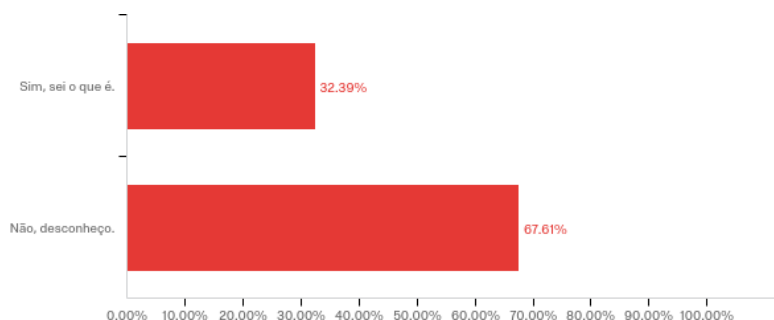
7. Das seguintes afirmações, selecione aquela que melhor transmite a sua opinião.



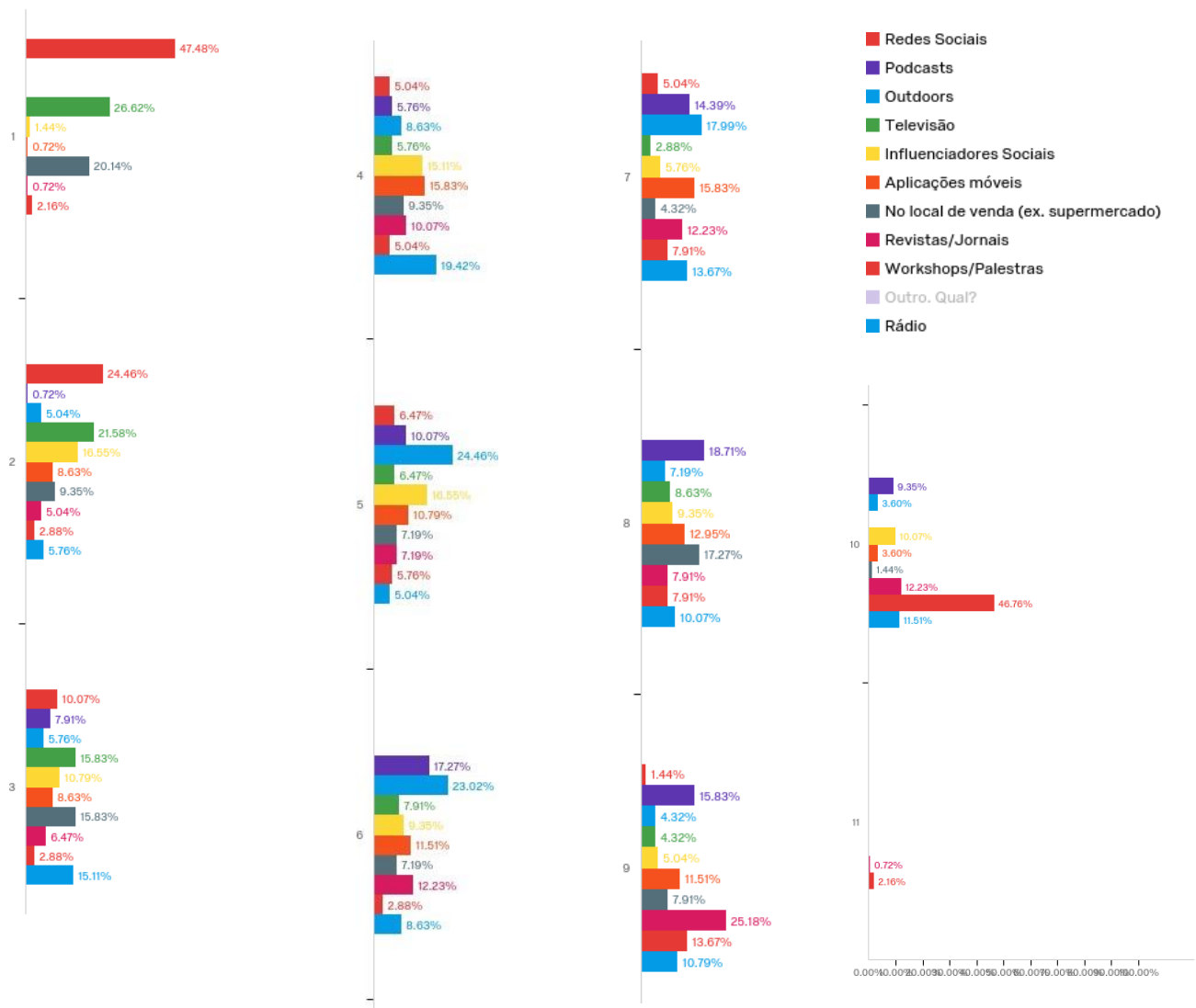
8. O que sente que falta na oferta de produtos congelados?

Produtos Macrobióticos
 Fruta e leguminosas
 Refeições Prontas
 Produtos orgânicos e biológicos
 Refeições e snacks saudáveis
 Proteína animal: carnes brancas e peixe
 Produtos Vegetarianos/Vegan (pizzas, hambúrgueres, lasanha, filetes, sobremesas)
 Maior variedade de legumes

9. Na escolha de um produto congelado, indique o grau de relevância de cada um dos seguintes fatores.

10. Está familiarizado com o termo "*carbon neutral*"?

11. Dos seguintes meios de comunicação, ordene o seu nível de eficácia sendo (1) o mais eficaz e (9) o menos eficaz.



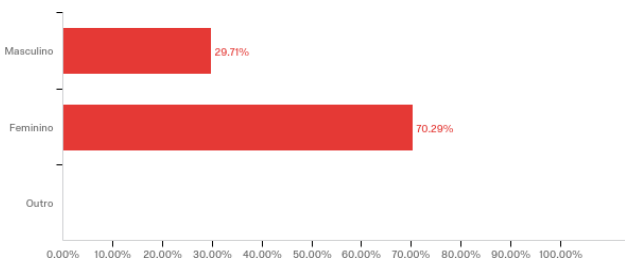
12. Que influenciadores sociais considera adequados para a divulgação de produtos vegetarianos congelados?

Nutricionistas, cozinheiros e outros atores da área da saúde (ex: Gabriela Oliveira)
 Bloggers/youtubers/Intagrammers (Qualquer dia viro Vegan, A melhor amiga da Barbie, Rita Listing, O Arrumadinho Bela Gil, Martilicious, Joana Limão, Vânia Ribeiro, Oksana)
 Apresentadores (Cristina Ferreira, Luís Goucha, Tânia Oliveira, Fátima Lopes, Isabel Silva, João Manzarra)
 Filipa Maló
 Eunice Maia
 Blaya
 Juicy Edition
 Mafalda Luís de Castro

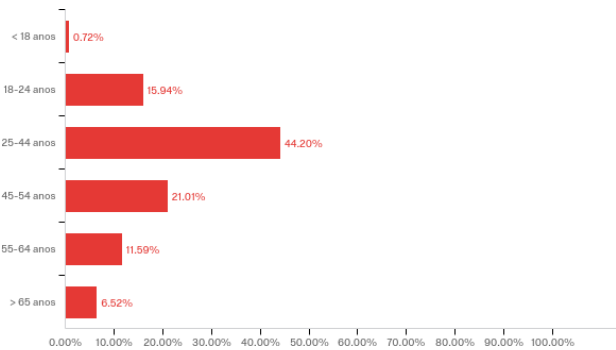
13. Das seguintes hipóteses, classifique a nível de relevância da comunicação (onde 0 é nada relevante e 100 é extremamente relevante) de produtos alimentares congelados.



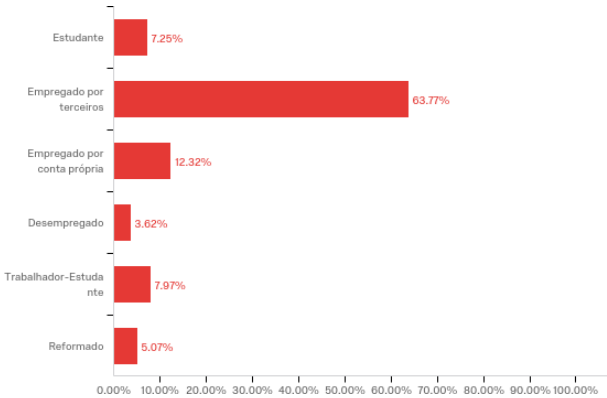
14. Género



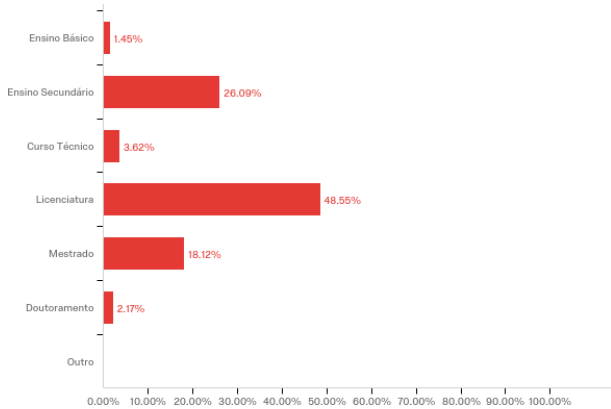
15. Idade



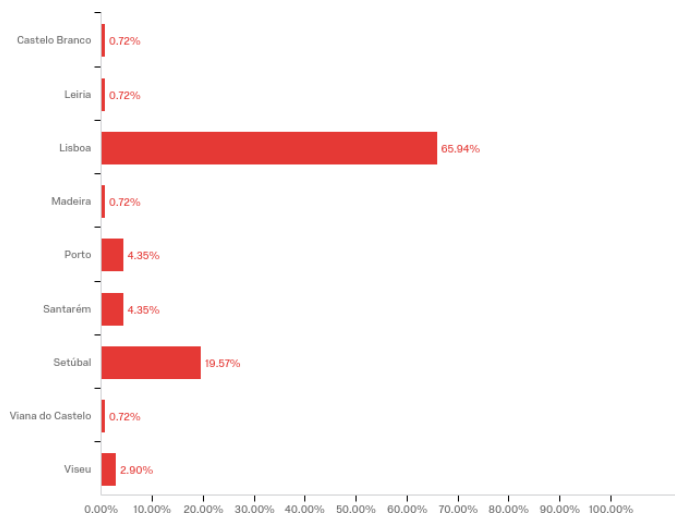
16. Ocupação



17. Habilitações Literárias



18. Distrito



19. Rendimento Mensal

